

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2007/2008

Michala Hadravová

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Vliv dodacích doložek na tvorbu ceny

The influence of delivery terms on the product pricing

BP - PE - KPE - 200821

MICHALA HADRAVOVÁ

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ludmila Kučerová, katedra mezinárodního obchodu

Konzultant bakalářské práce: Daniel Gubík, ABB s. r. o., Elektro-Praga Jablonec n. Nisou

Počet stran: 30

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 11. ledna 2008

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména §60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

Resumé

Důvod pro výběr mého tématu bakalářské práce „*Vliv dodacích doložek na tvorbu ceny*“ byl zřejmý. Chtěla jsem zjistit, jak velký vliv má výběr dodacích podmínek na tvorbu ceny a zda lze vhodně vybranou dodací doložkou podstatně snížit náklady na hotový výrobek či zboží.

Svoji práci jsem rozdělila do tří hlavních kapitol, které jsem dále rozčlenila do podkapitol, a do přílohy jsem zařadila firemní materiály společnosti ABB s. r. o., Elektro-Praga Jablonec nad Nisou.

V první kapitole jsem popsala problematiku dodacích doložek, jejich obsah, vhodnost použití, míru odpovědnosti jak prodávajícího tak kupujícího, uvedla jsem příklady použití dodacích doložek v závislosti na druhu aplikovaného dopravního prostředku a zmínila jsem, na co by měli prodávající a kupující pamatovat při výběru dodacích podmínek.

Ve druhé kapitole jsem se věnovala otázce cenové politiky, zvláště pak tvorbě mezinárodní ceny. Uvedla jsem odlišnosti kalkulace pro mezinárodní cenu a faktory, jenž nám tuto cenu podstatně ovlivňují.

Třetí kapitola se věnuje speciálně informacím o podniku ABB, a. s. a ABB s. r. o., Elektro-Praga Jablonec nad Nisou, kde jsem vykonávala svoji řízenou praxi. Úvodní část kapitoly prezentuje společnost ABB, a. s. a ABB s. r. o., Elektro-Praga Jablonec nad Nisou, zhodnotila jsem zde skutečný stav, zmínila zavedené důležité kroky k zajištění fungování moderní a efektivní společnosti. V další části jsem nastínila oblast obchodní činnosti ABB-EPJ, produktové portfolio a taktéž aktivity v oblasti distribuce jak na tuzemském trhu tak v zahraničí. Závěr této třetí kapitoly jsem věnovala tématu exportní situace a s tím souvisejícím aplikovaným dodacím doložkám, kdy jsem ukázkou kalkulačního modelu znázornila vliv dodací doložky na tvorbu ceny.

Resumé

I chose the theme for my Bachelor's work for obvious reasons. I wanted to explore the influence of delivery terms on the product pricing in an effort to find a way to decrease final price.

I divided my work into three main chapters with several sub-chapters. ABB's company material can be found in a supplement at the end of my thesis.

In the first chapter I described the problem of delivery costs, their content, convenience of use, and the amount of responsibility to the buyer and seller. I mentioned different examples of using delivery clause in relation to different mounts and I mentioned what buyers and sellers should consider by the selected delivery condition.

The second chapter is devoted to the question of price, politics, particularly setting international price. I brought in different calculations for the international price and factors, which have influence on this price.

The third chapter presents information about the company ABB, where I completed my internship. First, I introduce the company and its place in the market. I also explore the building blocks that create a stable, modern and effective company. In the next section I outline the business profile for ABB, the product portfolio and ABB's distribution both nationally and internationally. The end of chapter three is devoted to the exporting issue, with an emphasis on an applied delivery clause. I explored the effect delivery clause has influence on product price.

Klíčová slova

budget
celní a licenční řízení
distribuce
distribuční síť
dodací parita
dodací podmínka
elektroinstalační materiál
export
exportér
fixní náklady
Incoterms 2000
konkurenční prostředí
legitimační charakter
nadnárodní společnost
obchodní reprezentant
obchodní zastoupení
outsourcing
participovat
prodejní sortiment
přepravní dokumenty
přímý marketing
rizika v mezinárodním obchodu
rolling forecast
share services
variabilní náklady
výrobní portfolio

Key words

budget
business representative
business substitution
competitive environment
customs and licence proceedings
delivery condition
delivery parity
direct marketing
distribution
distribution network
export
Incoterms 2000
irreproachable character
outsourcing
participate
production portfolio
rolling forecast
risks in international trade
sales assortment
share services´
shipper
shipping documents
standby costs
transnational company
variable expenses
wiring material

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	10
Úvod	11
1 Dodací podmínka (parita)	12
1.1 Dodací doložky INCOTERMS 2000 a jejich obsah	13
1.1.1 Předpoklady pro používání dodacích doložek	17
1.1.2 Vliv dodacích podmínek na cenu	18
2 Cenová politika	20
2.1 Tvorba mezinárodní ceny	20
2.1.1 Vliv zahraničně-obchodních nákladů	21
2.2 Rizika obchodování	22
2.2.1 Pojištění přepravních rizik	23
2.3 Dokumenty v zahraničním obchodu	23
3 Představení společnosti ABB, a. s. a ABB s. r. o., Elektro-Praga Jablonec nad Nisou	25
3.1 Historie ABB-EPJ	25
3.2 Současná situace ABB-EPJ	26
3.3 Portfolio společnosti a prodejní sortiment ABB-EPJ	28
3.4 Obchodní činnost ABB-EPJ	29
3.4.1 Tvorba distribuční sítě a volba obchodní metody	29
3.4.2 Exportní aktivity podniku ABB-EPJ	30
3.5 Aplikace dodacích doložek	32
3.6 Základní předpoklady pro nastavení a propočty cenových kalkulací	33
3.6.1 Ukázka kalkulačního modelu	35
3.6.2 Volba vhodné dodací doložky za účelem snížení nákladů	36
Závěr a vlastní hodnocení	39
Seznam použité literatury	
Seznam příloh	
Přílohy	

Seznam použitých zkratek a symbolů

ABB – Asea Brown Boveri

ABB-EPJ – ABB s. r. o., Elektro-Praga Jablonec nad Nisou

aj. – a jiné

apod. – a podobně

a. s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

cca – cirka

č. - číslo

DPH – daň z přidané hodnoty

EIM – elektroinstalační materiál

ekon. – ekonomické

ICC – International Chamber of Commerce

Incoterms – International Commercial Terms

IT – informační technologie

mil. - milion

např. - například

obch. - obchodní

PON – přímé obchodní náklady

PONT – přímé obchodní náklady tuzemské

PONZ – přímé obchodní náklady zahraniční

příp. - případně

soc. – sociální

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

st. – století

tj. – to je

tzv. – tak zvané

ÚVN – úplné vlastní náklady

VN – vysoké napětí

ZCOP – zahraniční cena obchodní parity

zdr. – zdravotní

ZSE – Závody silnoproudé elektrotechniky

Úvod

Toto téma jsem si vybrala, jelikož mne otázka dodacích doložek a jejich využití velmi zajímá. Chtěla bych proniknout hlouběji do této problematiky a rozšířit své dosavadní znalosti. V dnešní praxi se denně setkáváme s přepravovaným zbožím. Každý výrobek, který si koupíme v obchodě, byl nějakým způsobem poznamenán přepravou od výrobce až k nám, zákazníkům.

V první řadě bych chtěla popsat exportní aktivity firmy, kde budu provádět svou řízenou praxi. Dále mne zajímá využití INCOTERMS v tomto podniku, výhody a nevýhody krátkých a dlouhých dodacích doložek. Mým cílem je rozebrat kalkulaci ceny pro mezinárodní obchod, abych zjistila, zda lze volbou vhodné dodací doložky snížit náklady podniku a tím i zvýšit zisk z ceny vyvážených výrobků.

K čerpání informací pro vypracování své bakalářské práce jsem si vybrala firmu ABB s. r. o., Elektro-Praga Jablonec nad Nisou. Jelikož jsem si vědoma, že tato společnost patří do nadnárodního koncernu ABB a zabývá se mezinárodním obchodem. Dle mého názoru se jedná o společnost s dlouholetou tradicí a dobrým jménem na českém i zahraničním trhu. Očekávám, že si během své řízené praxe doplním své teoretické znalosti a že se seznámím s některými obchodními metodami dané firmy, což mi umožní zpracovat zvolené téma.

1 Dodací podmínka (parita)

V obchodu tuzemském i mezinárodním se setkáváme s termínem dodací podmínka, jež je nedílnou součástí smlouvy mezi oběma obchodními partnery. Tato podmínka určuje povinnosti prodávajícího a kupujícího, které se váží k dodávce a převzetí dodávaného zboží.

Dodací podmínka ovlivňuje podstatným způsobem výši ceny, jelikož určuje, jakou část nákladů spojených s dodávkou zboží hradí kupující a jakou část prodávající. Obecně platí, že čím delší je dodací podmínka, tedy čím větší část nákladů oběhu hradí prodávající, tím vyšší ceny může docílit. Proávající si může dohodnout vlastní dodací podmínky na základě dohody, nebo je možno využít zavedených obchodních pravidel. V současnosti ve světě jednoznačně převládá používání mezinárodních výkladových pravidel INCOTERMS, které vydává Mezinárodní obchodní komora v Paříži. Představují oficiální pravidla pro výklad obchodních doložek. Tato pravidla jsou vydávána již od roku 1936, kdy byly poprvé sjednoceny obchodní zvyklosti a usnadnilo se tak provádění mezinárodního obchodu. V dalších letech pak byly tyto dodací doložky publikovány a upravovány dle moderních trendů v obchodní praxi. Poslední verze INCOTERMS byla vydána v roce 2000. Zohledňuje nejnovější trendy používané v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Vydáním nové verze však starší verze nezanikají, pouze jsou upraveny o některé dodatky či změny. Je nutné v dodacích podmínkách kupní smlouvy uvést, kterou verzí INCOTERMS se daný vztah řídí. Odvolání na INCOTERMS v kupních smlouvách jasně vymezuje závazky smluvních stran a snižuje riziko vzniku právních komplikací.

Je třeba zdůraznit, že působnost INCOTERMS je omezena na záležitosti týkající se práv a povinností stran kupní smlouvy se zřetelem na dodávku prodaného zboží, tedy nikoli na předměty nehmotné povahy, jako například počítačový program. INCOTERMS také neřeší otázku přechodu vlastnictví ke zboží. Řeší pouze otázku přechodu nákladů a rizik. Přechod vlastnictví ke zboží musí být uveden v kupní smlouvě zvlášť, a pokud v ní upraven není, pak jej řeší mezinárodní právo soukromé.

1.1 Dodací doložky INCOTERMS 2000 a jejich obsah

Ujednání o dodací podmínce patří mezi důležité náležitosti kupní smlouvy, bez nichž by obchod jen těžko fungoval. Dodací podmínka řeší přechod nákladů a rizik spojených s dodáním zboží od prodávajícího ke kupujícímu.

V dodacích podmínkách jsou uváděny i další povinnosti nutné k předání zboží. K základním povinnostem prodávajícího patří dodat zboží v souladu s podmínkami uvedenými v kupní smlouvě. Dále dát zboží k dispozici v čase a místě stanoveném v kupní smlouvě nebo v místě, které je obvyklé pro odevzdání takového zboží. Pokud bude zboží baleno, opatřit na vlastní náklady potřebné balení, které kupujícímu umožní řádně zboží převzít, vyrozumět kupujícího v přiměřené lhůtě o tom, kdy mu bude zboží k dispozici, nést výlohy s kontrolními úkony, které jsou nutné k tomu, aby kupujícímu bylo zboží dáno k dispozici, nést všechny výlohy spojené se zbožím, dokud nebylo dáno kupujícímu k dispozici. K základním povinnostem kupujícího patří převzít zboží v místě a čase stanoveném v kupní smlouvě; zaplatit kupní cenu. Pokud si vyhradil lhůtu k převzetí zboží a volbu místa dodání, avšak nedodal instrukce, pak musí nést výlohy a rizika s tím vzniklá, nést všechny výlohy spojené se zbožím od okamžiku, kdy mu bylo dáno k dispozici.¹

tabulka č. 1 **Povinnosti prodávajícího a kupujícího**

	A - Povinnosti prodávajícího		B - Povinnosti kupujícího
A1	Dodání zboží podle smlouvy	B1	Placení ceny
A2	Licence, povolení, formality	B2	Licence, povolení, formality
A3	Přepravní smlouva a pojištění	B3	Přepravní smlouva a pojištění
A4	Dodání	B4	Převzetí
A5	Přechod rizik	B5	Přechod rizik
A6	Rozdělení nákladů	B6	Rozdělení nákladů
A7	Vyrozumění kupujícího	B7	Vyrozumění prodávajícího
A8	Důkaz o dodání, dopravní doklad nebo odpovídající elektronická zpráva	B8	Důkaz o dodání, dopravní doklad nebo odpovídající elektronická zpráva
A9	Kontrola – balení – značení	B9	Kontrola zboží
A10	Jiné povinnosti	B10	Jiné povinnosti

zdroj: ICC Česká republika: *Incoterms 2000*

¹ MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol.: *Mezinárodní obchod a marketing, praktická výkladová encyklopedie*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 31-32. ISBN 80-247-0364-5.

INCOTERMS 2000 obsahují celkem 13 doložek, které jsou členěny do čtyř skupin podle počátečního písmene jednotlivých doložek. U prvních tří skupin přecházejí povinnosti z prodávajícího na kupujícího při odeslání zboží a jsou tedy relativně náročnější pro kupujícího. U čtvrté skupiny přecházejí povinnosti až při dodání zboží. Všechny doložky uvádějí deset článků, v nichž jsou uvedeny výše zmíněné povinnosti prodávajícího a kupujícího.

Skupina E obsahuje pouze jednu doložku. Je to doložka odebrání.

EXW (Ex Works) – ze závodu. Jde o nejkratší dodací paritu, kde prodávající má pouze minimální povinnosti, a to připravit zboží ve svém závodu pro odběr kupujícího. Prodávající není povinen ani za nákladku zboží. Za vše si zodpovídá sám kupující.

Při použití dodací parity Ex Works jsou mnohdy zbytečně prováděny některé činnosti ze strany prodávajícího, aniž by o to byl žádán. Pak se stává, že dojde k nepříjemnostem, které by se nebyly staly, kdyby obchodníci dodržovali správný výklad této doložky. Je znám případ, kdy došlo k poškození zboží během přepravy, jehož nákladku nesprávně provedl prodávající, za kterou ho pak činí kupující odpovědným. Problémy mohou nastat i u celního odbavení, o nějž se dle dodací doložky Ex Works stará kupující.

Skupina F obsahuje tři doložky, kdy prodávající dodá zboží dle instrukcí kupujícího a nehradí hlavní přepravné.

FCA (Free Carrier) – vyplaceně dopravci. Prodávající splní své povinnosti dodáním zboží celně odbaveného pro vývoz dopravci, kterého jmenoval kupující, a to na sjednaném místě. Zvolené místo dodání je rozhodující pro určení odpovědnosti za nákladku zboží v ujednaném místě.

FAS (Free Alongside Ship) – vyplaceně k boku lodi. Prodávající splní své povinnosti dodáním zboží k boku lodi v ujednaném přístavu nákladky. Za celní odbavení a vyřízení veškerých formalit spojených s vývozem zodpovídá prodávající. Kupující určuje loď a nese veškeré náklady a rizika od okamžiku dodání zboží k boku lodi.

FOB (Free On Board) – vyplaceně loď. Nákladka a vykládka je prováděna jeřábem na loď. Prodávající je povinen dodat zboží na palubu lodi v přístavu nákladky a vybavit odbavení zboží pro vývoz. Kupující vybírá loď a hradí námořní přepravné.

Do této skupiny patří doložky, u nichž hlavní přepravné neplatí prodávající, a ten také není odpovědný za sjednání přepravní smlouvy. Výhoda použití doložky FCA proti doložce FOB spočívá v tom, že zboží je dáváno k dispozici v jím určeném místě, v přístavu nalodění na příchozím dopravním prostředku nevyložené, a tím prodávajícímu odpadne povinnost hradit přístavní poplatky, které je jinak povinen hradit při paritě FOB. U doložky FAS musí prodávající obstarat ještě celní odbavení pro vývoz.

Skupina C obsahuje čtyři doložky, kdy se rozchází místo přechodu nákladů s místem přechodu rizik. Proávající je osvobozen od dalších nákladů a rizik, pokud splnil své smluvní povinnosti a uzavřel přepravní smlouvu s dopravcem.

CFR (Cost and Freight) – náklady a přepravné. U této doložky přecházejí rizika na kupujícího v jiném místě než výlohy. Rizika přecházejí v přístavu nakládky dodáním zboží přes zábradlí lodi, výlohy až v přístavu určení.

CIF (Cost, Insurance, Freight) – náklady, pojištění, přepravné. Tato doložka je obdobná jako CFR, ale prodávající je navíc povinen obstarat na vlastní náklady přepravní pojištění u pojišťovny dobré pověsti, které opravňuje kupujícího nebo jinou zainteresovanou osobu uplatňovat přímo u pojišťovny nároky a předat kupujícímu pojistku nebo jiný důkaz o pojištění.

CPT (Carriage Paid to ...) – přeprava placena do... Proávající vybírá dopravce a hradí výlohy spojené se zbožím až do místa určení. Rizika však přecházejí již v okamžiku předání zboží prvnímu dopravci. Kupující nese nebezpečí ztráty a poškození zboží i jakékoli dodatečné náklady vzniklé po dodání zboží do péče dopravce.

CIP (Carriage and Insurance Paid to ...) – přeprava a pojištění placeny do ... Doložka stejná jako CPT, ale s povinností prodávajícího obstarat a uhradit pojištění.

V této skupině jsou zařazeny doložky označované jako nalodňovací nebo odesílací. Zde je nutné zdůraznit, že doložky této skupiny jsou v podstatě stejné jako u skupiny E, neboť prodávající splňuje své povinnosti již v zemi nalodění nebo odeslání. Hlavním smyslem těchto doložek je osvobodit prodávajícího od dalších nákladů a nebezpečí po tom, co splnil své smluvní povinnosti, které spočívají v uzavření přepravní smlouvy a zaplacení všech nákladů až do předání zboží určenému příjemci. U doložek CIP a CIF musí navíc prodávající sjednat a zaplatit pojistné, které kryje rizika během přepravy zboží, a to ve prospěch kupujícího. Zde si dovozci musí uvědomit, že ale nebezpečí ztráty či poškození

nekončí vyloděním zboží v přístavu určení, ale ještě cesta z přístavu vylodění připadá právě na kupujícího. Ten by měl zboží na tuto část přepravy také pojistit. Docházelo by však k takzvanému lomenému pojištění², proto se doporučuje sjednat dodací doložku CFR a zboží si pojistit na celou dobu přepravy jednou pojistkou.

Skupina D obsahuje dodací doložky, jež se od předcházejících skupin liší tím, že prodávající je zodpovědný za příchod zboží do ujednaného místa určení nebo do dohodnutého bodu na hranici, případně do určeného místa v zemi dovozu.

DAF (Delivered At Frontier) – s dodáním na hranici. Proávající nese výlohy a rizika až do ujednaného bodu na hranici, včetně odbavení zboží pro vývoz. Hranice musí být přesně pojmenována.

DES (Delivered Ex Ship) – s dodáním z lodi. Proávající vybírá loď a nese výlohy a rizika až na palubu lodi v přístavu určení. Náklady a rizika spojená s vykládkou již nese kupující.

DEQ (Delivered Ex Quay) – s dodáním z nábřeží. Proávající nese výlohy a rizika včetně vykládky zboží až do ujednaného místa v zemi dovozu.

DDU (Delivered Duty Unpaid) – s dodáním clo neplaceno. Proávající nese výlohy a rizika až do určeného místa v zemi dovozu a splní své povinnosti dodáním celně neodbaaveného a nevyloženého zboží z příchozího dopravního prostředku v ujednaném místě určení. Ale nezajišťuje a nehradí celní odbavení zboží pro dovoz.

DDP (Delivered Duty Paid) – s dodáním clo placeno. Nejdelší dodací parita, která obsahuje maximální závazek ze strany prodávajícího. Proávající nese výlohy a rizika až do určeného místa v zemi dovozu. Navíc ještě zajišťuje a hradí odbavení zboží pro dovoz. Hradí clo a další poplatky spojené s dovozem do země určení.

Poslední skupina dodacích doložek je skupina dodání. U parity DAF přecházejí rizika z kupujícího na prodávajícího na hranici, doložky DES a DEQ se u nás nepoužívají. U dodacích parit DDU a DDP je povinností prodávajícího dát zboží k dispozici kupujícímu na příchozím dopravním prostředku nevyložené. Před přistoupením na uzavření kupní smlouvy v paritě DDU je nutné, aby si prodávající náležitě prověřil, jak v zemi určení

² Pojištění zboží, které je na přepravovaném úseku kryto u dvou pojišťoven. V případě vzniku pojistné události může být problém určit a prokázat, kdy a kde ke škodě došlo a která ze dvou pojišťoven by měla pojistnou událost řešit.

probíhá celní odbavení, jak k proclení přistupuje kupující, a teprve potom zvážit možnost dodání při této paritě.

1.1.1 Předpoklady pro používání dodacích doložek

Vliv dodacích doložek k ceně nazýváme dodací paritou³, která vyrovnává náklady mezi prodávajícím a kupujícím. Tato cena se pak nazývá zahraniční cena obchodní parity a obsahuje náklady v takové míře, jaká je sjednána v dané dodací doložce. INCOTERMS udávají, kdo je v daném obchodním případě přepravcem, jestli prodávající či kupující. Kromě dodací parity EXW je ve všech paritách věnována pozornost problematice mezinárodní přepravy, zejména pak dopravním dokumentům. Šest dodacích parit je vhodné použít pouze pro námořní a říční přepravu (FAS, FOB, CFR, CIF, DES, DEQ). Vzhledem k četným rizikům vyplývajícím z přepravy v mezinárodním obchodu je třeba věnovat náležitou pozornost otázce pojištění. Pojištění zahraničních přeprav je řešeno pouze u dvou dodacích parit, CIF a CIP. U ostatních parit není otázka pojištění řešena, a je proto nutné tuto záležitost upravit v kupní smlouvě.

Je důležité sjednat s obchodním partnerem vhodnou dodací doložku, aby se zamezilo případnému jednostranně nevýhodnému obchodu. Volba doložky je závislá na mnoha faktorech a je na každém obchodníkovi, aby zvolil tu nejvhodnější. Obě dvě strany kupní smlouvy se samozřejmě snaží o volbu takové dodací doložky, která je pro něj méně riziková. Zároveň si také musí uvědomit spoustu dalších okolností, které jej při jeho rozhodování ovlivňují. Je to například velikost podniku, znalost exportu, objem exportovaného zboží v určitém časovém úseku, vzdálenost přepravy, politicko-hospodářská situace v dané zemi ale i v zemi obchodního partnera a jiné.

S rozvojem nových dopravních systémů, se zaváděním kombinované přepravy⁴ a s pronikáním logistiky nejen do dopravního procesu ale i do procesu zahrnujícího celý řetězec od výroby až po distribuci, jsou strany kupní smlouvy stále více odkázány na

³ Dodací parita se vyjadřuje zpravidla některou z používaných dodacích doložek a sjednáním místa. [FIALOVÁ, H., PLCHOVÁ, B.: *Malý slovník zahraničního obchodu*. Karviná: ECOMIX-OK, 1994, s. 45. ISBN 80-901546-3-8.]

⁴ Přeprava nákladů, v téže přepravované jednotce nebo silničním vozidle s využitím několika druhů dopravy, kde nedochází k přepravě zboží – nákladů, ale pouze přepravní jednotky či silničního vozidla. [ŠUBRT, M.: *Realizace Incoterms 2000 v dopravě*. b. m.: b. n., dostupné z: <<http://www.icc-cr/prohlas/>>]

využívání služeb odborníků, specialistů, kteří se touto problematikou soustavně zabývají. Těmi jsou především zasílatelé ale i různé dopravní společnosti, jejich agenti a makléři⁵.

1.1.2 Vliv dodacích podmínek na cenu

Nelze říci, která dodací podmínka je nejvýhodnější. Zájem prodávajícího a kupujícího je rozdílný. Obecně je však možno konstatovat, že ten, kdo zajišťuje větší úsek, může získat úspory. Může volit vhodnou cestu, dopravní prostředek nebo získat slevu na dopravném či pojistném např. za pravidelné dodávky či velké množství. Kupující tak získá zboží levněji. Prodávající o slevu nesníží kupujícímu cenu a případně mu jako dodatečný zisk.

Ten, kdo zajišťuje větší úsek, nese déle riziko poškození či ztráty zboží. Kromě toho zajištění dopravy, proclení a pojištění může být složité. Tato rizika mohou zcela znehodnotit získané úspory.

Při vývozu je možno usilovat o co nejdelší úsek za předpokladu, že je o nabízené zboží dostatečný zájem a že se nejedná o zboží choulostivé, či pokud je zde jistota příznivých podmínek poskytnutých dopravcem a v případě, že není třeba zajišťovat komplikované dovozní či vývozní formality.

V případě dovážení zboží je eventuální vyžadovat stejné podmínky jen tehdy, je-li dovážení zboží dostatek.

Jestliže je však zboží choulostivé povahy a není možné zajistit příznivé podmínky u dopravce apod., je třeba usilovat při vývozu i dovozu o co nejkratší úsek. Není-li při vývozu o nabízené zboží dostatečný zájem, doporučuje se prodávajícímu nabídnout podmínky výhodné pro partnera, aby byl zainteresován na dodávce.

Kupující a prodávající podle dodací podmínky hradí náklady každý na svém úseku v různé výši. Pojistné, s výjimkou podmínky CIP a CIF, není povinnost sjednávat. Toto rozdělení nákladů ovlivňuje nabízenou cenu. Za předpokladu, že prodávající dodává na vývoz za podmínky EXW, může být cena nižší, protože není povinen platit dopravu a jiné

⁵ Jejich hlavním úkolem je podporovat koupi a prodej, za což dostávají provizi od strany, která si je najala. Sami nevlastní prodávané zboží. [DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I.: *Základy marketingu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001, s. 141. ISBN 80-7083-433-1.]

náklady. Naopak za podmínky DDP jsou v ceně zboží započteny veškeré prodejní náklady.⁶

tabulka č. 2 **Názornost použití rozdílných dodacích doložek a jejich vliv na cenu**

Předpoklad ceny zboží v podniku je 255 jednotek za kus. Nakládka činí 1 jednotku, dopravné 40 jednotek, pojistné 4 jednotky a dovozní clo 10 jednotek.

Dodací parita	Prodávající hradí	Kupující hradí	Prodejní cena	Náklady kupujícího
EXW	0	$1+40+4+10=55$	200	55
FCA	1	$40+4+10=54$	201	54
CPT	$1+40=41$	$4+10=14$	241	14
CIP	$1+40+4=45$	10	245	10

Za pořízení zboží kupující ve všech případech zaplatí 255 jednotek, avšak tato částka je různě rozdělena mezi prodejní cenu dodavatele a náklady kupujícího.

zdroj: Klínský, P.: *Ekonomika mezinárodního obchodu*

Pro dovoz jsou nejpoužívanější dodací podmínky FCA a FOB. Kupující zajišťuje větší úsek dopravy, kde může získat úspory. FCA je výhodnější než EXW, protože kupující, tj. dovozce nese menší riziko – jsou vyloučeny problémy vzniklé neznalostí celních předpisů, pravidel udělování licencí apod.

Pro vývoz jsou nejpoužívanější dodací podmínky CIP a CIF. Prodávající může získat úspory a navíc nese rizika na menším úseku dopravy. V Evropě lze zvolit DDU raději než DDP, jelikož odstraňuje komplikace s celním řízením. Zboží může být na celnici zdrženo a může dát kupujícímu záminku pro nedodržení kontraktu nebo požadovat náhradu za prodlení s dodávkou.

⁶ KLÍNSKÝ, P.: *Ekonomika mezinárodního obchodu*. Praha: Fortuna, 1998, s. 155-164. ISBN 80-7168-568-2.

2 Cenová politika

Kalkulace ceny při exportu je mimořádně složitá i pro různě užívané hmotnostní jednotky, pro pohyb kurzů měn, pro pohyb cen surovin, různé míry inflace atd. Neexistuje žádný jednotný způsob kalkulace ceny pro exportéry, každý obchodník může kalkulovat cenu dle svého uvážení, musí však obsahovat přímé a nepřímé výrobní náklady, přímé a nepřímé obchodní náklady a také určitou ziskovou marži. Dodací parita má bezprostřední vliv na výši ceny. Hradí-li prodávající přepravní náklady do vzdálenějšího místa, pojistné a nese-li riziko ztráty a poškození zboží, kalkuluje tyto náklady do ceny zboží a požaduje cenu vyšší. Tato cena by byla nižší, pokud by zmíněné náklady a rizika nesl kupující.

2.1 Tvorba mezinárodní ceny

Kalkulace v mezinárodním obchodě bývá obvykle složitější než při prodeji či nákupu na trhu domácím. Pracuje s řadou nákladových položek, s nimiž se při obchodování v tuzemsku prodávající a kupující setkávají jen v omezené míře nebo vůbec ne. Celkové náklady na uskutečnění obchodu bývají vyšší. Pro stanovení ceny v nabídkách je východiskem předběžná kalkulace. Napomáhá tomu, aby vývozce vymezil určitý manévrovací prostor v cenové oblasti pro jednání se zahraničním obchodním partnerem. Při předběžné kalkulaci je však exportér nucen odhadovat úroveň budoucích cen, tarifů, sazeb a měnových kurzů. Jejich skutečný vývoj se může od odhadů předběžné kalkulace lišit. Konečný výsledek operace lze zjistit až po ukončení celé obchodní operace na základě kalkulace výsledné. Její porovnání s předběžnou kalkulací má kontrolní funkci a je důležitou informací pro další rozhodování o cenách i pro řízení podniku.

Porovnání je relativně snadné u přímých nákladů. Srovnání vývoje režijních nákladů vyžaduje rozdělení celkových režijních nákladů na obchodní skupiny a zakázky. Kalkulace představuje důležitý nástroj řízení práce. Její význam spočívá v tom, že představuje podklady pro výběr alternativ, které mohou být použity při zajišťování činností nezbytných pro uskutečnění obchodu. Týká se například volby distribuční cesty, výběru

spediční firmy či dopravce a místa, kde má být zboží skladováno. Snaha každého exportéra je, aby obchod probíhal co nejracionálněji.⁷

2.1.1 Vliv zahraničně-obchodních nákladů

Při stanovení vývozních a dovozních cen je nutno zakalkulovat nové nákladové položky, které vyplývají ze složitosti zahraničních distribučních cest, z výše nákladů a rizik mezinárodní přepravy a z komplikovaných forem placení. Distribuce zpravidla zahrnuje více obchodních mezičlánků. Pro stanovení mezinárodní ceny je důležité i správné určení dodací podmínky v kupní smlouvě, jelikož dodací parita řeší dělbou nákladů mezi prodávajícím a kupujícím a působí tak na výši ceny.⁸

Dosažení zisku přímo ovlivňuje stanovení ceny, při kterém se střetávají dva pohledy. Jeden marketingový, kdy cenu v první řadě určuje nabídka a poptávka, kdy se vychází z cenového průzkumu a jednání s partnery, a druhý nákladový, kdy se pomocí kalkulace stanoví cena tak, aby obchodní případ přinesl určité procento zisku.

Při kalkulaci úplných nákladů musí cena pokrýt kupní cenu zboží, přímé obchodní náklady⁹ (PON), nepřímé (režijní) náklady¹⁰ a přiměřený zisk.

Vychází se z ceny, které je docíleno v zahraničí. Při vývozu jsou od této ceny odečítány náklady. Některé české obchodní podniky kalkulace sestavují podle vzorce, který z takového postupu vychází.

vzorec č. 1 **Základní kalkulační vzorec znázorňující maximální nákupní cenu zboží od tuzemského dodavatele**

(1)

$$\text{ZCOP} - \text{PONZ} - \text{PONT} - \text{marže} = \text{kupní cena}^{11}$$

zdroj: KLÍNSKÝ, P.: *Ekonomika mezinárodního obchodu*

⁷ MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kol.: *Mezinárodní obchodní operace, třetí, přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 94-97. ISBN 80-247-0686-5.

⁸ MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol.: *Mezinárodní obchod a marketing, praktická výkladová encyklopedie*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 102. ISBN 80-247-0364-5.

⁹ Předem lze určit jejich výši na 1 obchodní případ. Patří sem doprava, pojistné, provize, skladné, clo. Dělíme je na přímé obchodní náklady zahraniční (PONZ) a tuzemské (PONT).

¹⁰ Předem nelze určit, jakou výši daný obchodní případ vyvolal. Patří sem odpisy, mzdy, propagace apod.

¹¹ Při výpočtu je abstrahováno od výpočtu DPH.

Zahraniční cenu obchodní parity platí zahraniční odběratel. Kupní cena udává, za jakou cenu nakupuje obchodní podnik od tuzemského výrobce, kryje náklady výroby a zisk výrobce. Marže kryje náklady obchodního podniku a tvoří zisk. Skládá se z režijních nákladů, zisku a příp. PONT.

vzorec č. 2 **Kalkulační vzorec samostatně vyvážejícího výrobního podniku**

(2)

Přímý materiál
+ přímé mzdy
+ ostatní přímé náklady
+ výrobní režie
= vlastní náklady výroby
+ správní a zásobovací režie
= vlastní náklady výkonu
+ odbytové náklady (PONZ, PONT, odbytová režie)
= úplné vlastní náklady výkonu
+ zisk
= ZCOP = prodejní cena výrobce (exportéra)¹²

zdroj: KLÍNSKÝ, P.: *Ekonomika mezinárodního obchodu*

2.2 Rizika obchodování

Rizika mezinárodních ekonomických vztahů představují různorodou skupinu. Název slov rizik v této oblasti není ustáleno. Mezi jednotlivými druhy rizik existují úzké vazby a souvislosti. Některé druhy se vzájemně doplňují a vyskytují se společně. Například riziko změny vnitřní cenové politiky a riziko inflační. Obě tato rizika jsou navíc provázena i rizikem kurzovým. Nejrozumnější rizika jsou samozřejmě spojena se všemi druhy podnikatelských aktivit. V mezinárodním obchodě jsou však tato rizika odlišná od rizik tuzemských. Jsou totiž hůře předvídatelná a odstranitelná, proto je třeba věnovat jim větší pozornost. K omezení dopadů nahodilých událostí a kompenzaci způsobených škod se využívá pojištění. Pojištění změkčuje dopad na ekonomiku jednotlivých ekonomických

¹² Kalkulace nezahrnuje DPH, protože vývoz je od DPH osvobozen.

subjektů. Mezi nejčastěji užívané typy pojištění v mezinárodním obchodě patří pojištění přepravních rizik, pojištění zahraničních úvěrů a platebních nástrojů, pojištění odpovědnosti za škodu, pojištění veletrhů a výstav.

2.2.1 Pojištění přepravních rizik

Smysl pojištění v mezinárodní přepravě zboží spočívá v eliminaci následků poškození, zničení nebo ztráty zásilky během přepravy. Mezi příčiny škod v mezinárodním obchodu patří spousta různých faktorů, ať již vůlí ovlivnitelných či neovlivnitelných. Jsou to působení přírodních vlivů, důsledky lidské činnosti, nedostatky spojené s uložením zboží, neodborné zacházení s nákladem, krádeže a podobně. Škodu utrpí vždy ta strana kupní smlouvy, která podle dodací parity nesla riziko ztráty a poškození v okamžiku vzniku škodní události.

2.3 Dokumenty v zahraničním obchodu

Z mezinárodní kupní smlouvy vyplývá pro prodávajícího zákonná povinnost nejen kupujícímu zboží dodat, ale současně mu umožnit i nabytí užívacích práv k dodanému zboží. V komerční praxi to znamená, že zásilka zboží musí být vybavena takovými dokumenty, které kupujícímu převzetí zásilky umožní. Dokumenty tedy slouží k zajištění hladkého průběhu přepravy, skladování, celního a licenčního řízení a přejímky zboží. Obchodní faktura je doklad, který vystavuje prodávající. Obsahuje přesné označení kupních stran, tedy prodávajícího a kupujícího, dále obsahuje přesný popis předmětu koupě a ceny. Kromě těchto nezbytných údajů jsou na obchodní faktuře uvedeny i další velmi důležité náležitosti jako je dodací parita a další sjednané podmínky.

Přepravní dokumenty jsou dokladem legitimačního charakteru a osvědčují převzetí zboží k přepravě a uzavření přepravní smlouvy. Obsahují údaje o přepravovaném zboží, zejména uvedení jeho množství, objemu a místa odeslání, místa určení a průběhu přepravy. Pojistné dokumenty jsou dalším typem dokladu používaném při obchodu se zbožím. Nutnost pojištění v mezinárodním obchodu je větší než v obchodu tuzemském, jelikož cesta k zákazníkovi je zpravidla delší a příčiny vzniku škody častější. Jako doklad o

uzavření pojistné smlouvy slouží pojistka. Smlouva může být vystavena jak pro jednotlivé obchodní případy, tak paušálně na sjednané časové období.¹³

¹³MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol.: *Mezinárodní obchod a marketing, praktická výkladová encyklopedie*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 41-42. ISBN 80-247-0364-5.

3 Představení společnosti ABB, a. s. a ABB s. r. o., Elektro-Praga Jablonec nad Nisou

Firma ABB, a. s. je nadnárodní společnost, jež sídlí v Curychu. Jedná se o švýcarsko-švédský koncern. ABB, jakožto akciová společnost, má akcie disponovány na všech světových burzách. Firma působí ve 120 zemích světa a je zastoupena na všech kontinentech. Firma se zabývá celou oblastí energetiky, výstavbou komplexních energetických celků, jako jsou elektrárny, rozvodné sítě, trafo stanice apod.

Další významnou složkou podnikatelských aktivit je výstavba petrochemických celků a v neposlední řadě je to oblast automatizace a robotizace, kde především v posledních letech nastává velmi dynamický rozvoj ve všech oblastech průmyslu.

Společnost ABB si je jako silný nadnárodní koncern vědoma svého postavení a velmi tvrdého konkurenčního prostředí, a z těchto důvodů si vytváří jednotné systémy, podporující růst produktivity a celou oblast snižování nákladů. Je vytvořeno několik specializovaných týmů odborníků pro jednotlivé projekty. Tyto týmy následně zajišťují podporu v jednotlivých zemích a společnostech. Dalším velmi důležitým prvkem je vytváření jednotlivých informačních systémů, které jsou základní podmínkou úspěchu podnikání a tvorby hlavních strategií. Za tímto účelem je zřízeno několik IT center, která zajišťují podporu a neustálou inovaci v oblasti IT technologií.

3.1 Historie ABB s. r. o., Elektro-Praga Jablonec nad Nisou (dále jen ABB-EPJ)

Jedná se o společnost s dlouholetou tradicí v oblasti výroby, prodeje a distribuce domovního elektroinstalačního materiálu. Firma v roce 2008 oslaví 140. výročí od svého založení.

V prvopočátku se firma zabývala výrobou osvětlovací techniky jako jsou lustry, objímky a další příslušenství. Na přelomu devatenáctého a dvacátého st. rozšířila své výrobní portfolio o elektroinstalační materiál a započala výrobu spínačů a zásuvek.

Po druhé světové válce, a to v roce 1948, byla firma jako celý český průmysl znárodněna a začleněna do nově vzniklého koncernu ZSE. Tento koncern sdružoval veškeré firmy zabývající se výrobou v tomto odvětví, což čítalo několik desítek firem.

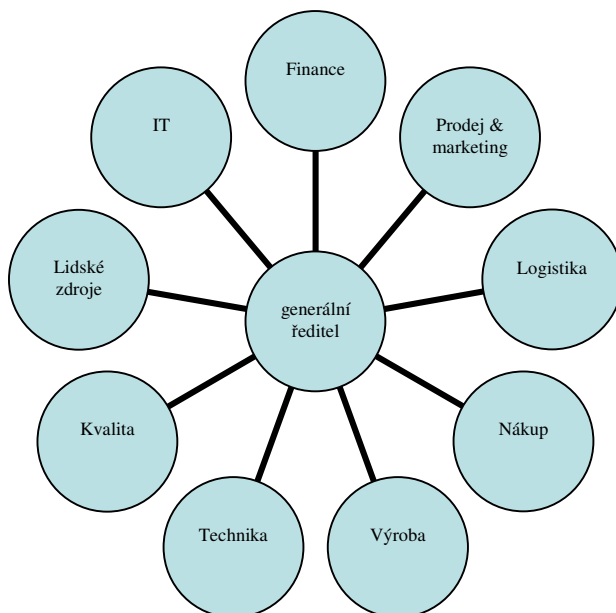
3.2 Současná situace ABB-EPJ

Zcela zásadním mezníkem byl pro EPJ rok 1993, kdy byla firma v rámci velké privatizace prodána nadnárodnímu koncernu ABB (100% podíl). Koncern ABB v rámci velké privatizace nezakoupil pouze EPJ, ale i mnoho dalších významných českých firem působících v oblasti energetiky, a to výrobce transformátorů, rozvaděčů, jističů, rozvodných sítí, tedy dodavatele velkých investičních celků.

V roce 1997 byl jmenován nový generální ředitel a s jeho příchodem byla stanovena zcela nová strategie firmy. Po provedení důkladných analýz bylo rozhodnuto, že nestačí realizovat některá dílčí opatření, ale je nutné provést komplexní restrukturalizaci společnosti. Byla vytvořena zcela nová organizační struktura, která byla postavena po vzoru zkušenostmi ověřených vyspělých firem. Hlavním záměrem této nové organizační struktury bylo stanovení jednoduchého systému řízení s jasně definovanými odpovědnostmi a provázaností na jednotlivé interní a externí procesy.

Vrcholové vedení společnosti tvoří generální ředitel a devět ředitelů jednotlivých odborných úseků.

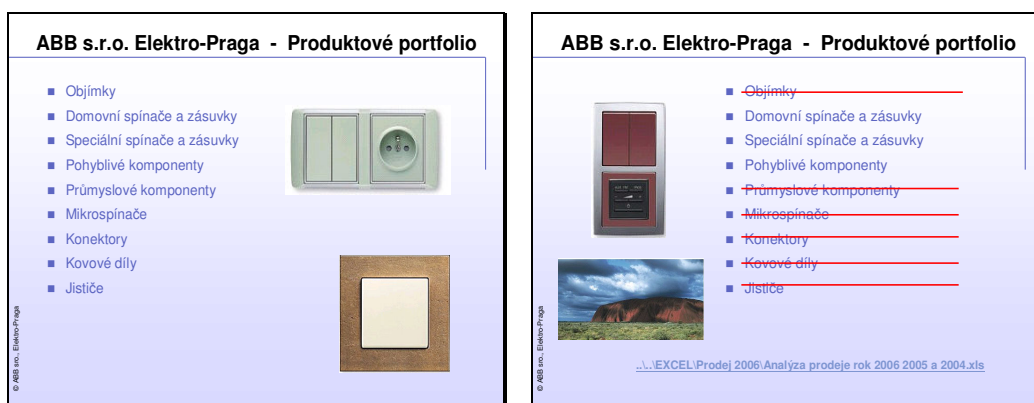
obrázek č. 1 **Organizační struktura vrcholového vedení společnosti ABB-EPJ**



zdroj: *interní materiály ABB-EPJ*

V první řadě bylo na základě důkladných analýz definováno výrobní portfolio společnosti, a to z dlouhodobého aspektu. Výstupem byla poměrně významná redukce výrobního sortimentu.

obrázek č. 2 **Produktové portfolio před a po restrukturalizaci**



zdroj: GUBÍK, D.: *Controlling v odběratelsko-dodavatelském řetězci*

Následně byl realizován velmi rozsáhlý outsourcing¹⁴, jenž vycházel z hlavních vizí¹⁵ společnosti. Vizí EPJ se stalo být silným moderním a efektivním výrobcem instalačního materiálu v cenově spodní a střední kategorii, ale ve vysoké kvalitě.

Proto byl proveden outsourcing v oblastech stravování, ostrahy společnosti, stavební údržby, dopravy, právního servisu a úklidu.

Ve spolupráci s ostatními ABB Česká republika byly analyzovány aktivity, jež jsou společné pro všechny společnosti nezávisle na jejich výrobním podnikatelském portfolio. Na základě provedených ekonomických analýz bylo rozhodnuto vytvořit centrální Share services¹⁶ v Brně, jelikož zde působí nejvíce firem ABB. Toto středisko zajišťuje centrální servis pro všechny společnosti ABB v ČR ve výše uvedených oblastech. Z aktivit společnosti byly tímto způsobem vyčleněny veškeré nevýrobní a obslužné procesy a společnost se mohla zaměřit na její hlavní podnikatelský záměr.

¹⁴ Nákup služeb mimo podnik

¹⁵ Vize definuje, co je hlavním podnikatelským záměrem firmy, kde jednoznačně vyplývá, že hlavním procesem je vývoj, výroba, prodej a distribuce EIM, nikoli zajišťování nevýrobního a obslužného servisu. [GUBÍK, D.: *Controlling v odběratelské-dodavatelském řetězci*. b.m.: b. n., 2005.]

¹⁶ Sdílené služby

Dalším neméně významným bodem restrukturalizace bylo vložit rozsáhlé investice do komplexní rekonstrukce závodu EPJ, a to především na výstavbu nové lisovny plastů a nástrojárny, rozsáhlou rekonstrukci montážních prostor a rekonstrukci skladů.

Popsaná celková restrukturalizace byla významným bodem v historii společnosti. Cílem prováděných změn bylo zeštíhlení a zefektivnění společnosti tak, aby byla schopna flexibilně uspokojit veškeré současné i budoucí požadavky zákazníků tuzemských i zahraničních. Po celou dobu průběhu restrukturalizace bylo důsledně sledováno naplnění dvou hlavních záměrů, a sice radikálního růstu produktivity firmy a naplnění předpokládaných požadavků trhu. Všechny uvedené projekty restrukturalizace byly realizovány do roku 2001. Společnosti se podařilo získat zpět pozice na tuzemském a slovenském trhu a byly vytvořeny základní podmínky na exportních trzích. V současné době se podařilo naplnit jednu z vizí, a to získání dominantního postavení na tuzemském trhu. Společnost nadále úspěšně posiluje pozice i na exportních trzích.

3.3 Portfolio společnosti a prodejní sortiment ABB-EPJ

Společnost ABB s. r. o., Elektro-Praga Jablonec nad Nisou se zabývá výrobou, montáží a vývozem elektroinstalačního materiálu. Jádrem nadnárodní společnosti ABB, a. s. spočívá ve stavbě elektráren, rozvodů, konstrukci trafo stanic i stanic VN, stavbě ropných plošin a jiných investičních celků po celém světě, kde základem je energie.

Vedení společnosti si je vědomo, že v případě, že chce uspět v náročném konkurenčním prostředí, je nutné nabídnout zákazníkům globální řešení jejich požadavků (dodávka na klíč kompletního sortimentu pro daný investiční záměr). Z tohoto důvodu bylo výrazně rozšířeno výrobní portfolio a na základě provedených analýz bylo toto portfolio rozděleno do dvou skupin.

Přibližně dvě třetiny prodejního sortimentu tvoří výrobky vlastní výroby, které komplexně zajišťuje ABB-EPJ (vývoj, výroba, distribuce, servis). Vyjádřeno v absolutních číslech - jedná se o cca 4500 výrobků. Druhou skupinu tvoří tzv. obchodní zboží čítající cca 2500 kusů. Jsou to komponenty, u kterých ABB-EPJ participuje¹⁷ na kooperaci s ostatními společnostmi. Díky tomu je ABB-EPJ schopno splnit nejnáročnější

¹⁷ Participovat = podílet se. ABB-EPJ nakupuje součásti od jiných tuzemských firem či zahraničních ABB, kdy ABB-EPJ provádí pouze dohotovení elektroinstalačního materiálu. [Interní materiály ABB.]

komplexní investiční požadavky v oblasti elektroinstalací (od developerských center, kancelářských komplexů, bank, rozsáhlých sportovních areálů, přes rodinné a panelové domy, až po průmyslové haly včetně vybavení dolů a jiných náročných průmyslových objektů).

Celkový prodejní sortiment ABB-EPJ můžeme vyčíslit na cca 7000 výrobků. Společnost ABB s. r. o., Elektro-Praga Jablonec nad Nisou nabízí celkem 11 řad domovních spínačů a zásuvek, které jsou na vysoké technické a estetické úrovni.

3.4 Obchodní činnost ABB-EPJ

Firma ABB působí jako dodavatel jak v tuzemsku tak i na zahraničních trzích. Na českém trhu elektroinstalačního materiálu zaujímá dominantní postavení a daří se mu dlouhodobě udržet stabilní vysoce většinový podíl trhu.

Od roku 1996 se společnost ABB, s. r. o., Elektro-Praga Jablonec nad Nisou se svými výrobky začala prosazovat i na zahraničních trzích. Číslem jedna samozřejmě zůstává trh slovenský, avšak velkým úspěchem byl průnik na polský a ukrajinský trh. Perspektivním trhem se stalo Rumunsko a Bulharsko a otevřely se cesty i na další trhy ve východní Evropě, kam společnost dodává všechny moderní designové řady. Vedle prodeje vlastních výrobků na zahraničních trzích úspěšně pokračuje i kooperace¹⁸ se společnostmi ABB v Německu, Španělsku a Švýcarsku¹⁹. Nejdůležitějším z hlavních cílů společnosti je spokojenost zákazníka, k čemuž ji zavazuje její dlouholetá tradice. Zákazníci, ať již jsou to smluvní velkoobchodní partneři, elektroinstalatéři či koneční uživatelé výrobků ABB, jsou vždy určujícím a řídicím prvkem veškeré činnosti společnosti ABB s. r. o., Elektro-Praga.

3.4.1 Tvorba distribuční sítě a volba obchodní metody

Rozhodování o obchodních metodách vstupu na trh je záležitostí marketingového vedení. Z pohledu pohybu zboží ke spotřebiteli sledujeme, zda výrobek jde přímo do spotřeby či na mezičlánek distribučního kanálu. Společnost ABB-EPJ prodává svůj

¹⁸ Spolupráce s jinými výrobci, např. výroba součástí pro hotový výrobek jiného výrobce, kompletování výrobků. [KLÍNSKÝ, P.: *Ekonomika mezinárodního obchodu*. Praha: Fortuna, 1998, s. 15. ISBN 80-7168-568-2.]

¹⁹ Německo – společnost ABB Busch-Jaeger, Španělsko – společnost ABB Niessen, Švýcarsko – společnost ABB CMC Carl Maier AG.

sortiment na různých úrovních distribuční sítě. V případě tuzemského prodeje jsou obchodní aktivity společnosti ustálené na určitých standardních postupech, které zajišťují efektivní distribuci.

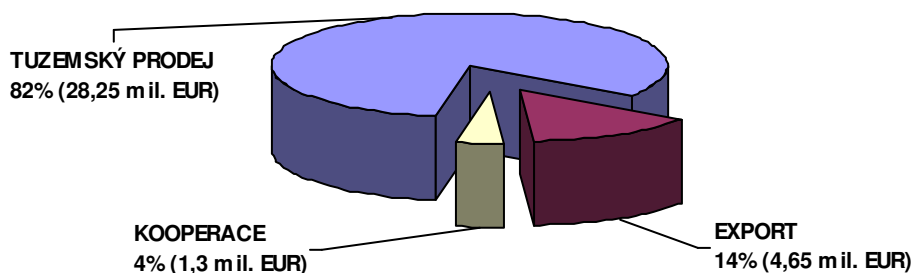
V tuzemském prodeji EIM zaujímá firma ABB dominantní pozici, má vyvinutou distribuční síť i důmyslný systém prodeje. Nejsou to pouze výrobky, co dostává zákazník při koupi. Společně s produktem musí zákazník obdržet i informace nezbytné ke správnému použití výrobku. V tuzemsku jsou odběrateli smluvní velkoobchody. ABB-EPJ má pro tyto účely rozdělenou celou Českou republiku na území, která mají na starosti proškolení obchodní zástupci. Obchodní metodou ABB je prodávat tyto své výrobky těmto velkoobchodům za přičinění obchodních reprezentantů, kteří neprodávají výrobky, ale starají se o odběratele a jejich snahou je povzbudit zákazníky ke koupi. Mohou kupujícím poradit ve výběru, podrobně vysvětlit informace týkající se technických parametrů, ale také jsou samozřejmě ochotni pomoci při řešení nepříjemností, jako je vyřizování reklamací. Obchodní zástupci napomáhají společnosti ABB-EPJ být stále v kontaktu se zákazníky tím, že neustále analyzují a sbírají informace směrem od zákazníků ke společnosti ABB-EPJ. Jsou ve spojení s ABB-EPJ jak telefonicky tak e-mailem. Mají nejčerstvější informace o výrobcích, jelikož pravidelně navštěvují odborná školení v prostorách společnosti. Musí spolupracovat nejen v velkoobchody, ale také s projektanty, stavebními montéry. Jsou nejbližší k zákazníkům a vědí, o co má který zákazník zájem. Tím se velkou měrou podílejí na zefektivňování způsobu prodeje.

3.4.2 Exportní aktivity podniku ABB-EPJ

Při prodeji výrobků přes hranice státu se však setkáváme s jedinou formou distribuce, kdy společnost ABB-EPJ vyváží své výrobky přímo do zahraničí tamějším zákazníkům. Zahraničními zákazníky ABB-EPJ jsou sesterské firmy ABB v zahraničí. Jedná se tedy o přímý export do cílové země bez prostředníka.

ABB se zabývá dvěma formami exportu. První je klasický vývoz a druhou část exportních činností ABB tvoří již zmíněná kooperace se sesterskými firmami ABB v zahraničí.

graf č. 1 Graf celkového prodeje ABB-EPJ v roce 2006



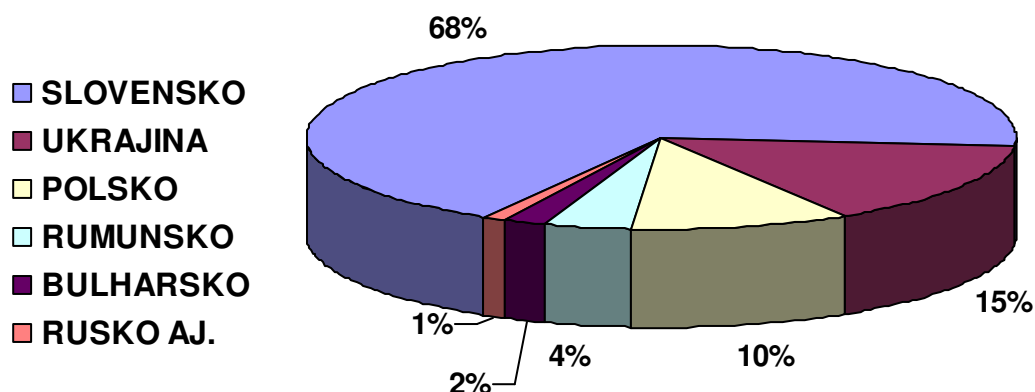
zdroj: *interní materiály ABB-EPJ*

Je patrné, že dominantní podíl tržeb realizuje společnost na tuzemském trhu (82% celkových tržeb), ale nemůžeme říci, že by byl export společnosti zanedbatelný. Tento klasický export (14% z celkových tržeb) vyjádřen v absolutních číslech tvoří 4,65 mil. EUR.²⁰

Společnost ABB dodává elektroinstalační materiál především do zemí východní Evropy. Jedná se o země, kde si společnost ABB vytvořila svá obchodní zastoupení, jakožto výhradní distribuční kanál pro danou zemi. Obchodní zastoupení v jednotlivých zemích jsou tvořeny sesterskými firmami ABB, které od ABB-EPJ výrobky nakupují a následně je prodávají dále ve své zemi. Jedná se o důkladně promyšlený systém exportních aktivit, kde výhodou je dlouhodobě stabilní vztah mezi těmito obchodními partnery a zároveň i zajištění odbytu výrobků ABB-EPJ na zahraniční trhy přes zkušené prodejce v dané zemi. Obchodní zastoupení ABB-EPJ vybudované na zahraničních trzích má své sklady hotových výrobků, nakoupených od ABB-EPJ a dále si řídí vztah s ostatními články distribučního kanálu ve své zemi sám, dle svých zkušeností. V případě této klasické formy exportu se firma snaží ovlivnit zákazníky tak, aby kupovali její výrobky, a to formou přímého marketingu (zasíláním katalogů, reklamních panelů, ceníků apod.).

²⁰ *Interní materiály společnosti ABB-EPJ.*

graf č. 2 Hlavní exportní trhy ABB-EPJ



zdroj: interní materiály ABB-EPJ

tabulka č. 3 Obchodní zastoupení ABB-EPJ na vybraných exportních trzích

Země	Sídlo	Zkratka	Podíl na exportu
Slovensko	Košice	SKABB	68%
Polsko	Varšava	PLABB	10%
Ukrajina	Kyjev	UAABB	15%
Rumunsko	Bukurešť	ROABB	4%
Bulharsko	Sofia	BGABB	2%
Rusko aj.	Moskva	RUIBS	1%

zdroj: interní materiály ABB-EPJ

3.5 Aplikace dodacích doložek

Společnost využívá ustálených obchodních pravidel vydaných v Paříži obchodní komorou ICC nazvaných INCOTERMS 2000. ABB obchoduje v tuzemsku na bázi dodací doložky DDU. Znamená to, že dodávka je zákazníkovi dodána až na místo určení, přičemž tyto přepravní i jiné náklady související s přepravou až k zákazníkovi nese společnost ABB-EPJ.

Složitější variace nastává v případě přepravy zboží přes hranice. Pro tyto případy většinou společnost ABB-EPJ používá doporučené dodací doložky DDU a CPT. Za těchto dodacích podmínek platí přepravné právo ABB-EPJ, odlišnost je pouze v dodání zboží, kdy podle těchto ustálených pravidel má dle dodací doložky DDU prodávající povinnost dodat zboží kupujícímu či jiné osobě jmenované kupujícím v ujednaném místě určení. Naopak při dodací doložce CPT povinnost prodávajícího skončila, jakmile předal zboží prvnímu dopravci pro přepravu do ujednaného místa určení. V případě Německa, Španělska (kooperace), Polska jsou prováděny obchody na základě doložky DDU. Avšak při obchodech s Bulharskem, Maďarskem, Rumunskem, Slovenskem a Ukrajinou jsou aplikovány většinou doložky CPT, kdy kupující nese rizika již od okamžiku dodání zboží prvnímu přepravci.

Zde je důležité zmínit společnost ABB-EPJ jako odběratele materiálu, kdy se dostává do pozice zákazníka, který odebírá materiál buď z tuzemska či ze zahraničí. Úsek nákupu je zodpovědný za zásobování materiálu do výroby a má na tuzemské či zahraniční dodávky materiálu sjednanou dodací doložku EXW; z tohoto důvodu zajišťuje dopravu materiálu na vlastní náklady.

3.6 Základní předpoklady pro nastavení a propočty cenových kalkulací

Společnost je rozdělena na devět odborných úseků; jednotlivé odborné úseky jsou dále členěny na jednotlivá nákladová střediska. Společnost je takto rozdělena do 58 nákladových středisek.

Společnost vytváří pro následující fiskální účetní období tzv. budget²¹ dle stanovené účetní osnovy. Tvorba účetní osnovy odpovídá metodice nastavení kalkulačního modelu. Základem je možnost členění nákladů na variabilní a fixní složku a dále na jednotlivé aktivity (nákup, výroba, prodej, vývoj atd.) Na základě schváleného rozpočtu jsou dle stanovené metodiky propočteny jednotlivé sazby kalkulovaných nákladů.

Pro efektivní využívání uvedeného modelu je nutné dodržet základní členění položek kalkulačního modelu na variabilní a fixní náklady. Objem variabilních nákladů na jednotlivé výrobky je přímo úměrný objemu výroby a následně prodeje. Objem fixních

²¹ Rozpočet

nákladů není vázán na objem výroby a prodeje. Chovají se nezávisle na jednotlivých aktivitách společnosti. Pro stanovení cenových kalkulací je celý prodejní sortiment (cca 7000 kusů) rozdělen do sedmi skupin dle toho, v jakém množství který výrobek spotřebovává jednotlivé náklady.

Složka přímých výrobních nákladů se skládá ze dvou složek, tj. náklady na přímý výrobní materiál a přímé personální náklady. Zde se jedná o personální náklady výrobních pracovníků, kteří se přímo podílejí na výrobě daného výrobku. (Personální náklady = mzda + soc. + zdr. pojištění).

Složku ostatních výrobních nákladů tvoří náklady, jejichž výše je přímo úměrná objemu výroby. Patří sem strojní variabilní náklady, což jsou náklady, které stroj spotřebovává v průběhu svého provozu (elektrická energie, náhradní díly, opravy atd.). Tyto náklady jsou stanoveny jako sazba na jednu hodinu provozu stroje. Další jsou odpisy forem a nástrojů, čímž jsou vyjádřeny náklady opotřebení uvedených lisovacích nástrojů v průběhu jejich provozu, a jsou stanoveny jako hodnota na měrnou jednotku. Patří sem také fixní náklady výroby a servis výroby, což jsou taktéž fixní náklady.

Suma přímých a ostatních výrobních nákladů udává objem nákladů, které je bezpodmínečně nutné vynaložit na výrobu daného výrobku. Jsou to výrobní náklady neúplné. Rozdíl mezi prodejní cenou a uvedenými neúplnými výrobními náklady nám udává objem finančních prostředků, které daný výrobek vyprodukuje na úhradu ostatních nákladů firmy a tvorbu zisku. Tuto sumu prostředků nazýváme hrubou marží. Skládá se z fixních nákladů nevýrobního charakteru. Sem spadají náklady na vývoj a výzkum, zásobovací režie na vstupu, kam patří náklady na nákup a skladování výrobků.

Součet neúplných výrobních nákladů, zásobovací režie na vstupu a vývojových nákladů tvoří objem výrobních nákladů.

V další části kalkulace jsou připočítávány administrativní náklady a obchodní náklady. Obchodní náklady tvoří náklady obchodního úseku, náklady na podporu prodeje, balicí náklady, pojištění při dopravě a dopravní náklady. Suma výrobních nákladů, administrativních nákladů a obchodních nákladů tvoří úplné vlastní náklady. Rozdíl ÚVN a prodejní ceny představuje čistá marže, jejíž součástí je i zisk firmy.

Pro přesnou alokaci jednotlivých režijních nákladů je použita tzv. ABC metoda členění nákladů dle aktivit jednotlivých nákladových středisek. Tato metoda je založena na

principu alokace nákladů daného nákladového střediska na jednotlivé výrobky dle zaměření jeho aktivit. (Např. pracovník A se zabývá nákupem materiálu pro danou skupinu výrobků, a proto jsou veškeré jeho náklady alokovány pouze do této skupiny výrobků. V principu to znamená, že náklady jednotlivých aktivit nezatěžují plošně všechny výrobky, ale tyto náklady jsou adresně směřovány do výrobků, které tyto náklady spotřebovávají.)

3.6.1 Ukázka kalkulačního modelu

vzorec č. 3 **Obecný kalkulační model pro výpočet prodejní ceny výrobku v tuzemsku či zahraničí (pro jednoduchost uváděno v jednotkách)**

(3)

<div> <div>výrobní materiál100</div> <div><u>přímé personální náklady50</u></div> </div>	→	přímé výrobní náklady150	
<div> <div>strojní variabilní náklady80</div> <div>fixní výrobní náklady50</div> <div><u>servis výroby70</u></div> </div>	→	ostatní výrobní náklady200	+
		<u>výrobní náklady neúplné =</u>	<u>350</u>
<div> <div>zásobovací režie na vstupu10</div> <div><u>vývojové náklady5</u></div> </div>	→	zásobovací režie na vstupu10	+
	→	vývojové náklady5	
		<u>výrobní náklady =</u>	<u>365</u>
<div> <div>administrativní náklady10</div> </div>	→	administrativní náklady10	+
<div> <div>náklady obchodního úseku10</div> <div>náklady na podporu prodeje1</div> <div>balicí náklady2</div> <div>pojištění při dopravě1</div> <div><u>dopravní náklady6</u></div> </div>	→	obchodní náklady20	+
		<u>ÚVN =</u>	<u>395</u>
<div> <div>čistá marže (15% z ÚVN)60</div> </div>	→	čistá marže60	+
		<u>PRODEJNÍ CENA =</u>	<u>455</u>

zdroj: *interní materiály ABB-EPJ*

Firma může dosahovat vyššího zisku, a to snížením nákladů. Snížit náklady lze v následujících pěti oblastech kalkulace:

Zásobovací režie na vstupu a náklady obchodního úseku. Zde je možno optimálním nastavením dodacích termínů eliminovat tyto náklady. Čím kratší je dodací termín, tím větší vznikají náklady na zásobování. Jsou to vynaložené náklady na provoz budov, regály, větší spotřebu energie, náklady na mzdy pracovníků atd. Tyto náklady musí být promítnuty v kalkulaci, aby nedocházelo ke ztrátám. Vyšší úroveň zásob váže více vázaného kapitálu a snižuje výnosy z úroků. Dále může způsobit nedostatek kapitálu na pořízení investic a ostatních provozních nákladů.

Strojní variabilní náklady, fixní náklady výroby a servis výroby jsou další oblastí, kde mohou být sníženy náklady. Tyto výlohy ovlivňuje stanovení objednáčích systému, kdy s některými zákazníky jsou pevně stanoveny dodávky, a proto je možno předem přesněji odhadnout potřebné množství výrobků na dané období, čímž se taktéž snižují náklady.

U exportu je výhodou stanovení minimálního odběrného množství, což ovlivňuje výlohy na dopravu a pojištění během přepravy. Dopravci stanovující kalkulaci nákladů za dopravu, mají taktéž stanoveno minimální množství dopravovaných jednotek (v tomto případě europalet), proto je lepší dohodnout si toto minimální odběrné množství se zákazníky.

Při nastavení reklamačních a servisních podmínek je samozřejmé, že čím lepší servis a záruka, tím větší náklady, které musí být bezpodmínečně zahrnuty do kalkulace jako servis výroby.

Vliv na snížení nákladů má i existence rámcových smluv, kdy si nákupní oddělení dohodne trvalé ceny s dodavateli či garantuje odběr materiálu.

3.6.2 Volba vhodné dodací doložky za účelem snížení nákladů

Rozhodné pro tvorbu ceny je důkladné dohodnutí smluvních podmínek mezi oběma partnery.

Příklad:

1. zákazník v Polsku má smluvně upraveny následující podmínky: dlouhé dodací termíny, pevně stanovené dodávky a minimální odběrné množství.

2. zákazník na Ukrajině naopak požaduje krátké dodací termíny, nemá pevně stanovené dodávky ani minimální odběrné množství.

tabulka č. 4 **Porovnání kalkulace prodejní ceny dvou zahraničních odběratelů za předpokladu výše zmíněných smluvních podmínek pro dva různé zákazníky v Polsku a na Ukrajině, kteří si s ABB-EPJ mohou vyjednat parity EXW a DDU²²**

nákladová položka	Ukrajina	Polsko	Ukrajina	Polsko
	EXW	DDU	DDU	EXW
1. výrobní materiál	100	96	100	96
2. přímé personální náklady	50	50	50	50
3. přímé výrobní náklady (1.+2.)	150	146	150	146
4. strojní variabilní náklady	80	77	80	77
5. fixní náklady výroby	50	48	50	48
6. servis výroby	70	67	70	67
7. ostatní výrobní náklady (4.+5.+6.)	200	192	200	192
8. výrobní náklady neúplné (3.+7.)	350	338	350	338
9. zásobovací režie na vstupu	10	8	10	8
10. vývojové náklady	5	5	5	5
11. výrobní náklady (8.+9.+10.)	365	351	365	351
12. administrativní náklady	10	10	10	10
13. náklady obchodního úseku	10	8	10	8
14. náklady na podporu prodeje	1	1	1	1
15. balicí náklady	2	2	2	2
16. pojištění při dopravě	0	0,8	1	0
17. dopravní náklady	0	5,2	6	0
18. obchodní náklady (13. - 17.)	13	17	20	11
19. ÚVN (11.+12.+18.)	388	378	395	372
20. čistá marže*	59,25	56,7	59,25	56,7
21. prodejní cena (ÚVN+čistá marže)	447,25	434,7	454,25	428,7

zdroj: *interní materiály ABB-EPJ²³*

* čistá marže je kalkulována při doložce DDU ve výši 15% z ÚVN; při doložce EXW zůstává hodnota čisté marže stejná (vyjádřeno v absolutních číslech), ale procentuální podíl z ÚVN se zvýší.

²² Předpokladem kalkulace je porovnání stejného produktu. Pro lepší názornost příkladu jsou jednotlivé položky uváděny v jednotkách. Při výpočtu je abstrahováno od vzdálenosti přepravy k zákazníkovi.

²³ Kvůli utajovaným interním údajům jsou ve výpočtu uvedeny fiktivní částky.

Vyhodnocení výsledků tabulky:

Polský zákazník si může zvolit jednu ze dvou dodacích doložek. V případě dodací doložky EXW se jedná o prodejní cenu 428,7 jednotek či při doložce DDU cena činí 434,7 jednotek. Rozdíl činí 6 jednotek (1,4%). Oproti dodací doložce EXW vstupují do prodejní ceny DDU náklady na dopravu a pojištění výrobků.

Ukrajinský zákazník může dovážet výrobky ABB-EPJ při dodací doložce EXW za cenu 447,25 jednotek nebo při doložce DDU za cenu 454,25 jednotek. Rozdíl činí 7 jednotek (1,5%). Oproti dodací doložce EXW vstupují do prodejní ceny DDU náklady na dopravu a pojištění výrobků.

Z výsledků kalkulace je patrné, že oba zákazníci mohou dovážet výrobky ABB-EPJ za dodacích podmínek DDU či EXW, avšak na bázi odlišných cen. Diferenciace byla způsobena různými smluvními podmínkami obou zákazníků, (kam se mimo jiné řadí i ujednání o dodací doložce), proto je stanovení nákladů v již zmíněných oblastech kalkulace odlišné. Záleží na rozhodnutí zákazníka, kterou z variant si zvolí.

Dohodou vhodných smluvních podmínek mezi ABB-EPJ a jejím zákazníkem dochází ke snížení nákladů a tím ke zvýšení zisku společnosti ABB-EPJ. Z uvedeného propočtu prodejních cen vyplývá, že jednoznačná úspora nákladů je možná realizovat vhodně dohodnutými smluvními podmínkami, kdy je možné snížit hodnotu ÚVN (pro polského zákazníka oproti ukrajinskému) o 19,55 jednotek (4,3%) při použité doložce DDU. Nebo snížit hodnotu ÚVN (pro polského zákazníka oproti ukrajinskému) o 18,55 jednotek (4,1%) při použité doložce EXW. Při úspoře nákladů tak může dojít nejen ke zvýšení zisku společnosti ABB-EPJ, ale dosáhne i výhody v konkurenčním boji.

Závěr a vlastní hodnocení

Přesvědčila jsem se o tom, že exportní aktivity společnosti ABB-EPJ jsou zaměřeny především na trhy východní Evropy, kam jsou dodávány všechny designové řady výrobků ABB-EPJ. Síť zahraničních zákazníků je tvořena výhradními distributory pro danou zemi, kde si společnost ABB-EPJ vybudovala svá obchodní zastoupení. Došla jsem k závěru, že nejvýznamnějším zahraničním trhem ABB-EPJ je Slovensko, velmi zajímavé trhy představuje Polsko a Ukrajina. V dalších exportních zemích je postupně posilována pozice ABB-EPJ jako spolehlivého dodavatele EIM s vysokou kvalitou výrobků a dostupností cen.

Dále jsem zjistila, že INCOTERMS 2000 jsou sice pro fungování obchodu nezbytné, avšak v dané firmě působí jejich využití monotónně. Společnost ABB-EPJ se nezabývá výběrem vhodné dodací doložky, jelikož při exportu využívá doporučených dodacích doložek, které jsou stanoveny v interních směrnicích ABB-EPJ. Téměř veškeré své exportní aktivity realizuje na základě doložek EXW či DDU. Tyto dodací doložky jsou stanoveny dlouhodobě, tudíž není v zájmu exportního oddělení je měnit. Pouze ve výjimečných případech, za předpokladu, že si to zahraniční zákazník žádá, může být vyjednána jiná dodací doložka, ale většinou to není zvykem.

V závěru mé bakalářské práce jsem se soustředila na rozebrání kalkulace pro stanovení mezinárodní ceny. Zjistila jsem, že proniknout do této problematiky není věc snadná. I přesto se mi podařilo pomocí kalkulačního modelu objasnit fakt, že výhodou kratší dodací doložky je možnost snížit úplně vlastní náklady, a protože čistá marže zůstává u jednotlivých dodacích doložek stejná, můžeme říci, že se nám procentuálně zvýšil zisk vzhledem k ÚVN. Taktéž jsem se dozvěděla, že lze efektivním nastavením smluvních podmínek zajistit značné snížení nákladů, přičemž vliv dodací doložky je v porovnání s těmito úsporami zanedbatelný. Vhodným dohodnutím smluvních podmínek lze docílit nejen vyššího zisku, ale také má firma prostor pro poskytnutí slev zákazníkům, čímž si zajistí lepší podmínky pro postavení v konkurenčním boji.

Původně jsem byla přesvědčená, že volbou kratší dodací doložky lze zajistit snížení nákladů a tím navýšení zisku. Ve společnosti ABB-EPJ jsem však zjistila, že úspory se musí řešit komplexně a ne jen v oblasti zkrácení dodací doložky. Zanedlouho jsem pochopila, že uspět v tak silném konkurenčním boji vyžaduje propracovanou kalkulaci cen a důmyslný systém prodeje. Určujícím a jediným pilířem úspěchu je totiž spokojený zákazník. Dle mého názoru mi tato řízená praxe byla přínosem a dosáhla jsem svých cílů, které jsem si stanovila v úvodu této bakalářské práce.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedení firmy ABB-EPJ, že mi bylo ochotné podat informace týkající se zpracování zvoleného tématu. Především bych chtěla poděkovat panu Danielu Gubíkovi, za jeho trpělivost a snahu zodpovědět mi veškeré dotazy týkající se cenotvorby. Další velký dík patří panu Radislavu Šplíchalovi za jeho cenné informace o exportu společnosti ABB-EPJ. Poděkování patří i panu Janouchovi a panu Břicháčkovi z oddělení nákupu, taktéž bych chtěla poděkovat panu Vávrovi, který mi podával informace týkající se vyřizování objednávek, systému skladování a distribuce. Další velký dík patří paní Vančurové z marketingového oddělení a paní Kučerové z obchodního oddělení. A v neposlední řadě bych poděkovala pracovníkům oddělení logistiky, panu Novotnému, panu Kovářovi, paní Dutkové a paní Novotné z oddělení mezinárodního obchodu, kteří se mi taktéž ochotně věnovali. Bez nich bych nezískala informace ke zpracování zadaného tématu.

Seznam použité literatury

Knižní

1. DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I.: *Základy marketingu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-433-1.
2. FIALOVÁ, H., PLCHOVÁ, B.: *Malý slovník zahraničního obchodu*. Karviná: ECOMIX-OK, 1994. ISBN 80-901546-3-8.
3. GUBÍK, D.: *Controlling v odběratelsko-dodavatelském řetězci*. b. m.: b. n., 2005.
4. GUBÍK, D.: *Procesní systémy interních a externích toků*. b. m.: b. n., 2002.
5. GUBÍK, D.: *Systémy kalkulačních modelů včetně ABC členění nákladů*. b. m.: b. n., 1999.
6. ICC: *Incoterms 2000, druhé vydání*. Praha: ICC Česká republika, 1999. ISBN 92-842-1199-9.
7. KLÍNSKÝ, P.: *Ekonomika mezinárodního obchodu*. Praha: Fortuna, 1998. ISBN 80-7168-568-2.
8. MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E., SATO, A. a kol.: *Mezinárodní obchodní operace, třetí, přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0686-5.
9. MACHKOVÁ, H., SATO, A., ZAMYKALOVÁ, M. a kol.: *Mezinárodní obchod a marketing, praktická výkladová encyklopedie*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.

Internetové zdroje

1. Oficiální portál pro podnikání a export Business Info [online]. [cit. 9. 12. 2007]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/manual-exportera/kupni-smlouvy-dohody-zahranicn-obchod/1001370/38462/#stanoveni>>
2. ICC Česká republika [online]. [cit. 20. 12. 2007]. Dostupné z: <<http://www.icc-cr.cz/prohlas/>>

Interní materiály společnosti ABB-EPJ

Seznam příloh

příloha č. 1 Vyobrazení INCOTERMS 2000 (4 strany) – zdroj: *Oficiální portál pro podnikání a export Business Info [online]. [cit. 9. 12. 2007]. Dostupné z:*
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pravni-prostredi/spravne-pouzivani-incoterms-2000/1000487/2143/>>

příloha č. 2 Dodací doložky ABB používané při obchodování s evropskými státy (1 strana)

příloha č. 3 Prodejní sortiment ABB-EPJ, výrobní řady (1 strana)

příloha č. 4 Kopie reklamního prospektu ABB-EPJ (1 strana)